

# Desafíos en el desarrollo de iniciativas de Inteligencia de Negocios



**Juan Manuel Pereira Vesga**

*Una iniciativa de BI es mucho más compleja que un proyecto típico de BI.*

**E**l objetivo de la Inteligencia de Negocios (BI por Business Intelligence) es apoyar una mejor toma de decisiones en las organizaciones. Forrester la define como “un conjunto de metodologías, procesos, arquitecturas y tecnologías que transforman datos en bruto, en información significativa y útil”; y, agrega que, “tradicionalmente, la funcionalidad central de la tecnología de BI ha sido la generación de reportes y análisis”, [Evelson, Boris].

Más allá de la definición, un esfuerzo de BI adecuadamente enfocado tiene el potencial de generar un profundo cambio cultural en la empresa, haciendo cada vez más natural la toma de decisiones basada en hechos y en información, rompiendo las barreras generadas por el control de la información. Esto permite evolucionar de un modelo en que la información está disponible sólo para algunos gerentes y

analistas, a un modelo en que cada persona tiene la información correcta en el momento adecuado, para así hacer mejor su trabajo.

La experiencia propia, así como la revisión periódica de las lecciones aprendidas y mejores prácticas confirma que las iniciativas de BI son mucho más complejas que los proyectos típicos de implementación de software. Las empresas están llenas de iniciativas de BI a medio hacer o fallidas (entendiendo fallas como no lograr el retorno esperado, exceder el presupuesto, desbordar los tiempos de implementación, o peor aún, no lograr desarrollar una funcionalidad realmente útil al negocio).

## **Desafíos en una iniciativa de BI**

A continuación se relacionan los principales desafíos que se han encontrado

enfrentando iniciativas de BI en nuestra firma y se comparten algunas ideas y aprendizajes sobre cómo enfrentarlos.

### **Generación de cambio permanente**

La verdadera contribución de una iniciativa de BI está en lograr cambiar la manera como las personas trabajan y, por tanto, la manera como el negocio funciona. El equipo que lidera la iniciativa no debe limitarse a enfrentarlo como un proyecto típico de implementación de software, ni debe ceder a las presiones para mantener contentas a las áreas de negocio que generan y controlan hoy la información. Hay que atreverse a reflexionar por fuera de la caja. La invitación es a pensar en grande, a desarrollar una visión sobre cómo funcionarán a futuro las áreas impactadas por la iniciativa; a escribirla y asegurarse de que cada fase de la misma, efectivamente acerque a las áreas hacia dicha visión.

Y no menos importante hay que tener claridad sobre el hecho de que BI es un camino que al ser recorrido, no sólo genera una mejor manera de hacer las cosas hoy, sino que desarrolla también en las áreas la capacidad de adaptarse con facilidad y rapidez al cambio. Por lo tanto, BI nunca termina, no es un proyecto con un inicio y un final claramente definidos. Por eso se habla en este documento de Iniciativas de BI y no de proyectos de BI.

### **Foco en la gente y no en la tecnología**

Según John McKean en su libro “Information Masters”, cerca del 75% del éxito de una iniciativa de BI depende de elementos distintos a la tecnología y a los

datos, [McKean, John]. Es fundamental no subestimar la gestión del proceso de adopción del cambio por parte de los usuarios. Aunque la facilidad de uso de las herramientas es importante se requiere entender que, además se está promoviendo una revolución de la información, sujeta a cambios importantes en la manera de enfrentar y hacer el trabajo, por parte de las personas. Este proceso de adopción debe enfrentarse con una adecuada gestión del cambio en el que, además de comunicación y capacitación durante la implementación, establezca las bases de una infraestructura permanente de capacitación continua y de evangelización, apalancada en mejores prácticas y la divulgación de casos de éxito internos.

De otro lado, para poder enfrentar estos desafíos es clave el desarrollo de una relación de confianza y respeto mutuo entre las áreas de negocios y las de TI.

### **Soporte a las nuevas necesidades del negocio**

Tal como se mencionó anteriormente, las iniciativas de BI generan nuevas capacidades en la organización para adaptarse con mayor facilidad y rapidez a los permanentes cambios del entorno. Es importante entonces, planear más allá de las etapas de implementación y asegurar que la metodología de trabajo posterior articule la interacción permanente entre TI y las áreas de negocio, en temas como el montaje de un área dedicada a soportar y mejorar los servicios de BI (diferenciada de la infraestructura tradicional de TI); la búsqueda permanente de maneras de agregar valor a los procesos del nego-

cio; la promoción de nuevos usos; la medición y divulgación del valor agregado al negocio; la generación de incentivos de uso; y, la medición permanente de la percepción que tienen los usuarios sobre los servicios de BI.

### **Agregar valor y asegurarse de mostrarlo**

Es difícil mostrar el retorno a la inversión en una iniciativa de BI. Un enfoque financiero tradicional corre el riesgo de ser miope y de corto plazo. El reto es mostrar el aporte en otras dimensiones del negocio.

En este aspecto se recomienda diseñar los objetivos de la iniciativa de BI a partir de los objetivos estratégicos del negocio, y enfocarse en forma permanente en generar respuestas a las preguntas importantes que tiene la empresa. Es muy fácil caer en la tentación de simplemente poner más información a disposición de las áreas del negocio, para que ellos decidan luego cómo aprovecharla.

En paralelo, hay que trabajar en la visibilidad de la iniciativa de BI y en la divulgación del valor que agrega a la organización, siempre centrada en los aspectos de mayor impacto para el negocio.

### **Valor de la información**

Uno de los factores críticos para el proceso de adopción por parte de los usuarios es la generación de confianza en la información que se obtiene de la plataforma de BI. Es muy común subestimar

los problemas de calidad de datos que tiene la organización, al igual que el esfuerzo de integración de los mismos. Otra dimensión de este tema, es el riesgo del mal uso y de la mala interpretación de los datos, por parte de los usuarios.

La identificación de las fuentes y la medición de la calidad de los datos lo más temprano posible, permite al equipo dimensionar y planear el esfuerzo de integración. De igual manera, es posible concientizar a la organización de los problemas de calidad que tiene, para generar iniciativas de gestión y mejoramiento permanente de la calidad de los datos en las fuentes. Una de las principales dificultades que hemos encontrado en este tema ha sido que las áreas de negocio entiendan que la calidad de los datos no es un problema de TI.

En cuanto a la adecuada interpretación y uso de la información, es clave incorporar la capacitación y evangelización en temas estadísticos, tanto en la implementación como de manera permanente.

### **Pragmatismo, adaptación y persistencia**

Es tan importante tener un plan, como tener la capacidad de ir adaptándolo a medida que la iniciativa como el negocio madura. Eso sí, hay que mantener el foco en la visión para asegurar que se avance siempre hacia los objetivos propuestos.

El apoyo directivo de alto nivel, importante para cualquier proyecto, es fundamental en una iniciativa de BI, debido al gran impacto organizacional que ejerce.

Como mensaje final, la adversidad siempre se presenta. En general, ha funcionado el enfoque de reconocer y enfrentar rápidamente los problemas, buscando siempre resolverlos de manera práctica, pero asegurando que se mantenga la alineación con los objetivos de la iniciativa de BI y del negocio.

## Conclusión

Una iniciativa de BI es mucho más compleja que un proyecto típico de BI. Es necesario incorporar una visión potente; un foco en las personas y su proceso de adopción; un trabajo articulado entre las áreas de negocio y de TI; la divulgación y venta permanentes de los beneficios de la iniciativa; una gestión oportuna de las dificultades con foco en la visión; y, el entendimiento de que se trata de un camino de cambio y no de un proyecto con un final claro. De esa forma, será viable alcanzar mayores posibilidades de éxito y de agregarle valor real al negocio.

## Referencias

- [1] Davenport, Thomas. *“Competing on Analytics”*. Harvard Business School Press. 2007.
- [2] Evelson, Boris. *“Overview of business intelligence”*, [www.forrester.com](http://www.forrester.com). 2008.
- [3] Howson, Cindi. *“Successful Business Intelligence”*. The McGraw Hill Companies. 2007.
- [4] Loshin, David. *“Business Intelligence: The Savvy Manager’s Guide”*. Morgan Kauffman Publishers. 2003.
- [5] McKean, John. *“Information Masters: secrets of the customer race”*. John Wiley & Sons. 1999.
- [6] *“Pervasive Business Intelligence: Techniques and Technologies to Deploy BI on an Enterprise Scale”*. TDWI BestPracticesReport. 2008.

**Juan Manuel Pereira Vesga.** Ingeniero de Sistemas y Magister en Ingeniería de Sistemas de la Universidad de Los Andes, y MBA del Johnson Graduate School of Management de la Universidad de Cornell. Con más de 20 años de experiencia, actualmente se desempeña como Gerente Comercial de Efika Business Consulting, firma internacional especializada en el mejoramiento de la productividad de las empresas mediante una consultoría con implementación en rediseño organizacional y de procesos. Su portafolio de servicios incluye el acompañamiento en la selección e implementación de soluciones de BI a nivel empresarial.